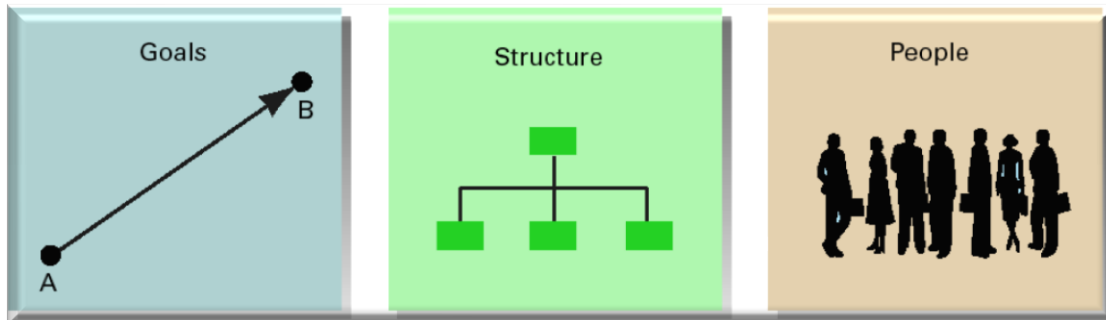


## سازمان

یک سامانه نظام مند که گروهی از افراد را برای وصول به یک هدف خاص گرد هم آورده و به تلاش واداشته است. مکانی که مدیران در آن کار می کنند.

### ویژگی های مشترک سازمان :



### وجه تمایز افراد سازمان :

#### کارکنان عملیاتی

افرادی که مستقیماً وظیفه و یا کاری را شخصا انجام می دهند و مسئول سرپرستی و نظارت بر کار دیگران نیستند.

#### مدیران

افرادی که عملکرد دیگران را هدایت می کنند.

## مدیریت؟ Management

### Management Essentials

- Management involves setting goals and allocating scarce resources to achieve them.
- Management is the process of efficiently achieving the objectives of the organization with and through people.

### Primary Functions of Management

- *Planning* – establishing goals
- *Organizing* – determining what activities need to be done
- *Leading* – assuring the right people are on the job and motivated
- *Controlling* – monitoring activities to be sure goals are met

### تعریف مدیریت از نظر انجمن مدیران آمریکا ۱۹۶۹:

کار کردن با و از طریق دیگران برای تحقق اهداف سازمان

### فعالیت های مدیر :

- برنامه ریزی
- سازماندهی
- بکار گماردن
- هماهنگی
- ایجاد انگیزش
- رهبری
- کنترل
- دستیابی به نتایج موثر از طریق دیگران و با فرایند تفویض اختیار

## مدیریت منابع انسانی Human Resource Management

### اهمیت نیروی انسانی

#### دوران جدید - نیازهای جدید

- ✓ در اقتصاد موج دوم (صنعتی)، زمین، نیروی کار، مواد خام و سرمایه عوامل تولید بودند ولی در اقتصاد موج سومی، منبع اصلی تولید دانایی است.
- ✓ در اقتصاد موج دوم، کار به صورت حضور فیزیکی در یک محل واقعی و با نیروی کار ساده انجام می پذیرفت ولی در اقتصاد موج سومی، کارهای تکراری به روباتها سپرده می شوند و کارکنان دانش مدار جایگزین کارکنان غیر حرفه ای می شوند.
- ✓ در اقتصاد موج دوم، تقاضا بر عرضه فزونی داشته است، لذا توجه به رضایت مشتری کمتر اهمیت داشت ولی در اقتصاد موج سومی، عرضه بر تقاضا فزونی دارد، پس باید به فکر بهبود کیفیت محصولات و مشتری مداری باشیم.

#### منابع انسانی: دارایی ارزشمند و ارزش آفرین منابع انسانی: دارایی ارزشمند و ارزش آفرین

در نگاه نوین به منابع انسانی، انسان به عنوان کلیدی ترین عنصر و منبع سازمان شناخته می شود که برخی از آن با نام **دارایی منحصر به فرد سازمان یا سلاح استراتژیک ایجاد مزیت رقابتی** یاد می کنند.

- در گذشته، کارخانه، ماشین آلات، موجودیها و منابع مادی و طبیعی سرمایه یک سازمان محسوب می شد.
- امروزه منظور از سرمایه سازمان، دسترسی سازمان به دانش و توان بکارگیری انسانهای توانا، ماهر، مستعد و با انگیزه است که تمام توان خود را در جهت نوآوری و تحقق اهداف سازمان صرف کنند.
- در آینده ای که از هم اکنون آغاز شده است، مزیت رقابتی در اقتصاد نصیب سازمانهایی خواهد شد که بتوانند در بازار کسب و کار بهتر از دیگران مجموعه ای متشکل از شایسته ترین و درخشان ترین استعدادهای انسانی را کشف و جذب نموده و توسعه دهند.

#### تحولات سازمانی در عرصه کسب و کار جهانی

- ✓ ظهور شرکتها و سازمانهایی که معرف کشورها بوده و در سطح جهانی فعالیت می نمایند (شرکتهای فراملی)
- ✓ گسترش روز افزون مفهوم "تولید در کلاس جهانی" در سطح بنگاههای صنعتی
- ✓ ظهور مفهوم مدیریت مجازی (VIRTUAL MANAGEMENT) در عرصه راهبری سازمانها و گوناگونی نیروی کار
- ✓ ادغام شرکتها و هم افزایی سازمانی از طریق ارتباط و همکاری تجاری با سایر سازمانها و بنگاههای اقتصادی
- ✓ کوچک سازی (DOWN SIZING) و کاهش سلسله مراتب سازمانی و حرکت بسوی سازمانهای بدون سلسله مراتب (FLAT)
- ✓ بهره گیری از منابع خارجی جهت فرآیندهای داخلی کسب و کار (OUT SOURCING)
- ✓ لزوم استقرار مدیریت کیفیت جامع (TQM) با هدف تعالی سازمانی
- ✓ بازنگری در فرآیند برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک سازمانها
- ✓ توجه به منافع کلیه ذینفعان سازمان (کارکنان، سهامداران، جامعه و مشتریان) در کلیه فعالیتهای سازمانی از طریق نهادینه نمودن و جاری سازی مفهوم ارزشهای سازمان (VALUES OF ORGANIZATION)
- ✓ بهینه کاوی و الگوبرداری (BENCHMARKING) از عملکرد سازمانهای موفق در عرصه کسب و کار
- ✓ توجه به کسب و کارهای با ارزش افزوده بالا و ارتقاء سطح بهره وری
- ✓ افزایش توان رقابتی با تکیه بر قدرت یادگیری و نوآوری سازمانی (Innovation & Learning)

✓ توسعه و رشد سرمایه انسانی ( Human Capital ) با تاکید بر مدیریت استعداد های سازمان ( Talent Management )

### چرا مدیریت منابع انسانی؟

چالش های پیش روی سازمان ها:

روبرو بودن سازمان ها با شرایط متغیر و پیچیده و رقابت

مقابله با فشارهای خارج از سازمان و تضمین بقای سازمان و برتری رقابتی

### اقدامات لازم برای مقابله با چالش ها :

پیمان های استراتژیک / کوچک کردن سازمان ها / سازماندهی های مجدد

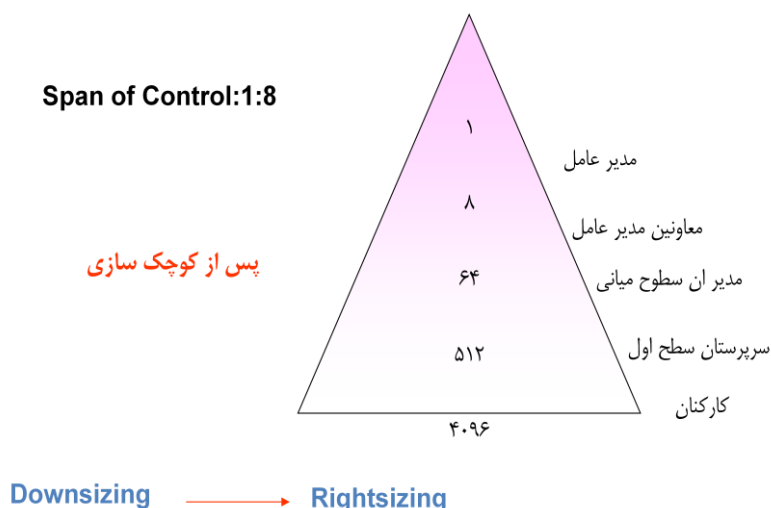
واز همه مهمتر استفاده موثر از منابع انسانی است .

### کوچک سازی سازمان و HRM

Span of Control:1:4

قبل از کوچک سازی





### لزوم مدیریت منابع انسانی

برای دستیابی به برتری رقابتی ؛ سازمان ها نیاز به افزودن بر ارزش کالاها و یا خدمات برای جذب مشتریان و ارائه اقلام منحصر به فرد دارند .

۴ فعالیت عمده که منحصر به فرد بودن را در فعالیت های تجاری به وجود می آورند :

اقتصادی یا مالی / استراتژیک یا تولید / فنی یا عملیاتی و سازمانی است .

توانایی سازمانی ریشه در فعالیت های منابع انسانی سازمان دارد .

فعالیت های مدیریت منابع انسانی به رقابتی بودن کمک می کند ؛ زیرا اجرای استراتژی ، ظرفیت برای تغییر ، و وحدت استراتژی را ممکن می سازد .

### فلسفه مدیریت منابع انسانی

منابع انسانی مهمترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آنها کلید موفقیت سازمان است.

اگر سیاست ها و رویه های مربوط به کارکنان سازمان با همدیگر تطابق و سهم قابل ملاحظه ای در دستیابی به

اهداف سازمان و برنامه های استراتژیک داشته باشند دستیابی به موفقیت سازمانی محتمل تر است.

فرهنگ و ارزش های کلی، شرایط سازمانی و رفتار مدیریتی که از آن فرهنگ نشأت می گیرد تأثیر زیادی بر دستیابی به تعالی مطلوب می گذارد. چنین فرهنگی نیازمند مدیریت شدن است بدین معنی که باید تلاشی مستمر برای ایجاد پذیرش و انجام آنها صرف شود.

دستیابی به یکپارچگی نیازمند تلاش مستمر است. منظور از یکپارچگی این است که تمام اعضای سازمان با داشتن حسی از مقصود مشترک با یکدیگر کار کنند.

(آرمسترانگ ۱۹۹۳)

### رویکردهای مدیریت منابع انسانی (آرمسترانگ ۱۹۹۳)

دو رویکرد کلی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد: رویکرد سخت و رویکرد نرم.

**رویکرد نرم:** بیشتر به این حقیقت توجه می کند که نمی توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد زیرا برخلاف

دیگر منابع، منابع انسانی فکر کرده و عکس العمل نشان می دهند. در این رویکرد بر استراتژی هایی برای دستیابی به تعهد از طریق آگاه ساختن کارکنان از مأموریت، ارزش ها، برنامه های سازمان و شرایط محیطی، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری در مورد چگونگی انجام امور و گروه بندی کارکنان در تیم های کاری بدون نظارت رسمی تأکید بیشتری می شود.

در حالی که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تأکید می نماید. رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می گیرد.

**رویکرد سخت:** به کارکنان مانند دیگر منابع نگاه می شود که باید معادله ورودی- خروجی برقرار شود و به صورت کارآمد اداره شوند.

در واقع رویکرد سخت بر فرایند مدیریت امور کارکنان تمرکز می کند.

رویکرد سخت سیستم ها، رویه ها و دستورالعمل ها و چگونگی انجام فرایندها را مورد بررسی قرار می دهد.

### تعریف مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست ها، اقدامات و سیستم هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهند (نو Noe و دیگران ۲۰۰۰).

مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می کنند (آرمسترانگ Armstrong, M. ۱۹۹۳).

مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است (دی سنزو و رابینز DeCenzo, D.A., and Robbins ۱۹۸۸).

مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان (اسکارپلو و لدوینکا Scarpello, V. G., and Ledvinka ۱۹۸۸).

مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان.

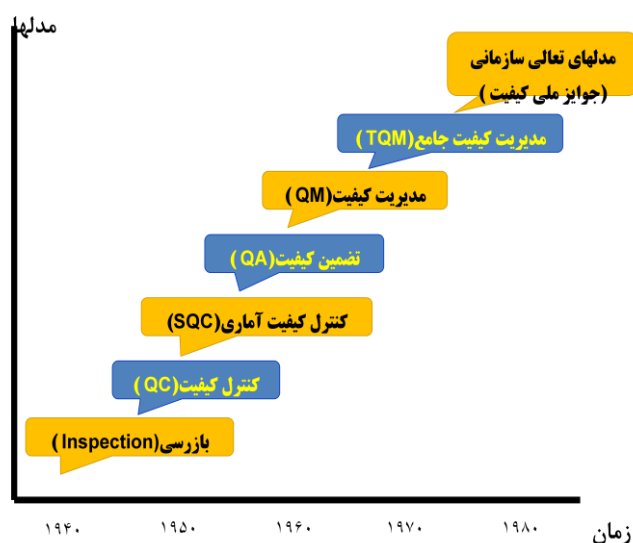
### بطور کلی مدیریت منابع انسانی :

شناسایی ، انتخاب ، استخدام و پرورش نیروی انسانی بمنظور رسیدن به اهداف سازمان می باشد .

### اهمیت HRM:

بدون دستیابی به کارایی کارکنان ، سازمان متوقف و نهایتاً با شکست مواجه می شود .

### جایگاه منابع انسانی در مدل های تعالی



## مدلهای تعالی سازمانی Business Excellence Models

- Deming (1951)
- Baldrige (1987)
- EFQM (1991)

### معیارهای جایزه دمنینگ

در "معیارهای جایزه دمنینگ و نقطه نظرات" (Deming Prize Criteria and accompanying viewpoints) ویرایش ۵ اکتبر ۲۰۰۰ معیارها به دو دسته تقسیم شده‌اند:

- الف- معیارهای ارزیابی سازمان: شامل ۱۰ معیار اصلی و ۴۰ معیار فرعی
- ب- معیارهای ارزیابی مدیر ارشد سازمان: شامل ۵ معیار اصلی و ۲۶ معیار فرعی

### معیارهای ارزیابی سازمان (دمنینگ)

- (۱) سبک رهبری، چشم انداز و استراتژی‌های مدیریت
- (۲) چارچوب‌های مدیریت کیفیت فراگیر
- (۳) سیستم تضمین کیفیت
- (۴) سیستم مدیریتی برای اداره اجزاء کسب و کار
- (۵) توسعه منابع انسانی
- (۶) استفاده مؤثر از اطلاعات
- (۷) ارزش ها و مفاهیم TQM
- (۸) روش‌های علمی
- (۹) قدرتهای سازمانی (تکنولوژی محوری، سرعت و روحیه زنده‌دلی)
- (۱۰) همیاری در تحقق بخشیدن به اهداف شرکت

- (۱۰-۱) روابط با مشتریان
- (۱۰-۲) روابط با کارکنان
- (۱۰-۳) روابط اجتماعی
- (۱۰-۴) روابط با تأمین کنندگان
- (۱۰-۵) روابط با سهام‌داران
- (۱۰-۶) درک مأموریت شرکت
- (۱۰-۷) تضمین مداوم سود

### معیارهای ارزیابی مدیر ارشد سازمان (دمنینگ)

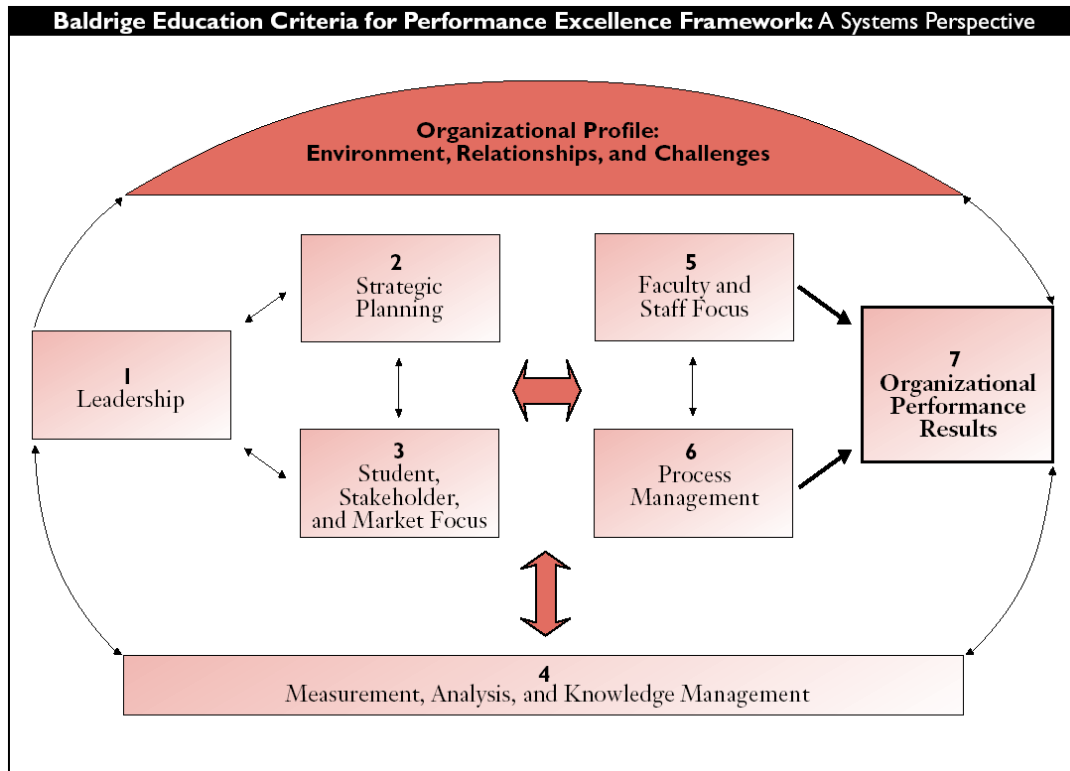
- (۱) درک نظام مدیریت کیفیت فراگیر و اشتیاق نسبت به آن
- (۲) سبک رهبری، چشم‌انداز، استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های مدیریت عالی
- (۳) قدرت‌های سازمانی (تکنولوژی محوری، سرعت و قدرت)
- (۴) توسعه منابع انسانی
- (۵) مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان

## مدل تعالی سازمانی مالکوم بالدريج MBNQA Malcolm Baldrige National Quality Award

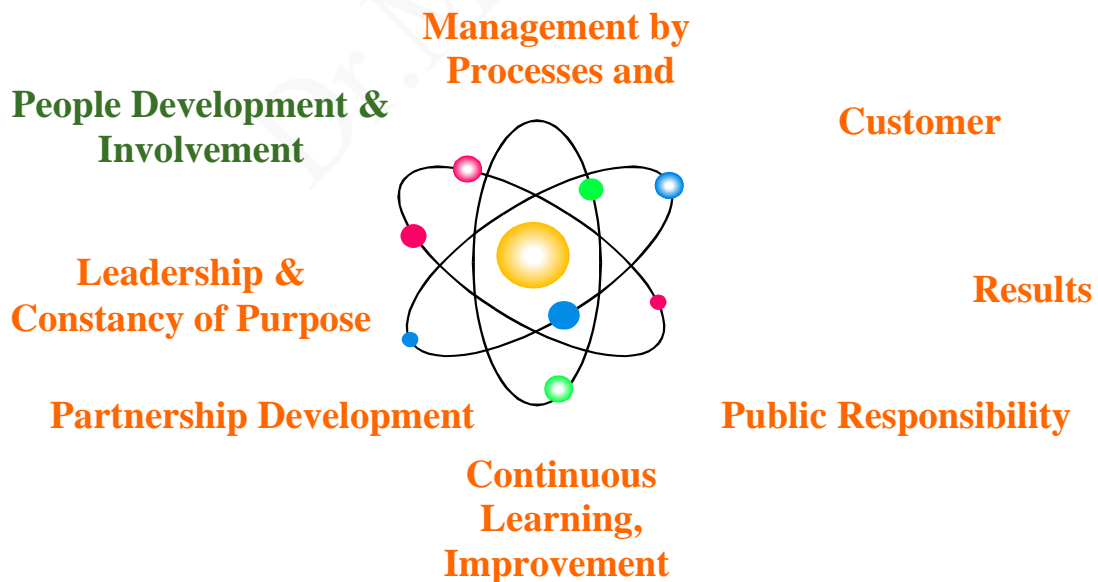
این مدل با نگرش سیستمی حول ۱۱ ارزش یا مفهوم محوری زیر بنیان نهاده شده:

- رهبری آینده نگر
- تعالی مبتنی بر توجه به مشتری
- یادگیری فردی و سازمانی
- ارج نهادن به کارکنان و شرکا
- سرعت عمل
- تمرکز بر آینده
- مدیریت نوآوری
- مدیریت بر مبنای واقعیت
- مسئولیت شهروندی و همگانی
- تمرکز بر نتایج و ایجاد ارزش افزوده
- نگاه سیستمی

2008 Categories and Items		Point Values
<b>1</b>	<b>Leadership</b>	<b>120</b>
	1.1 Senior Leadership	70
	1.2 Governance and Social Responsibilities	50
<b>2</b>	<b>Strategic Planning</b>	<b>85</b>
	2.1 Strategy Development	40
	2.2 Strategy Deployment	45
<b>3</b>	<b>Student, Stakeholder, and Market Focus</b>	<b>85</b>
	3.1 Student, Stakeholder, and Market Knowledge	40
	3.2 Student and Stakeholder Relationships and Satisfaction	45
<b>4</b>	<b>Measurement, Analysis, and Knowledge Management</b>	<b>90</b>
	4.1 Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance	45
	4.2 Management of Information, Information Technology, and Knowledge	45
<b>5</b>	<b>Workforce Focus</b>	<b>85</b>
	5.1 Workforce Engagement	45
	5.2 Workforce Environment	40
<b>6</b>	<b>Process Management</b>	<b>85</b>
	6.1 Work Systems Design	35
	6.2 Work Process Management and Improvement	50
<b>7</b>	<b>Results</b>	<b>450</b>
	7.1 Student Learning Outcomes	100
	7.2 Student- and Stakeholder-Focused Outcomes	70
	7.3 Budgetary, Financial, and Market Outcomes	70
	7.4 Workforce-Focused Outcomes	70
	7.5 Process Effectiveness Outcomes	70
	7.6 Leadership Outcomes	70
<b>TOTAL POINTS</b>		<b>1,000</b>



### European Foundation for Quality Management مدل سرامدی عملکرد (EFQM)2003





## اصول و مفاهیم اساسی و بنیادین

**نتیجه گرایی** یعنی جهت یابی در اثر

تعالی ، دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در بر داشته باشد.

**مشتری گرایی** یعنی تمرکز بر مشتری ( مشتری محوری )

تعالی ، خلق ارزش های مطلوب مشتری است .

**رهبری** و ثبات در مقاصد

تعالی ، رهبری دوراندیش و الهام بخش ، همراه با ثبات در مقاصد است .

**مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیت ها**

تعالی ، مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستمها ، فرآیندها و واقعیت های مرتبط و به هم پیوسته است .

**توسعه و مشارکت کارکنان**

تعالی ، حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است .

**یادگیری ، نوآوری و بهبود مستمر**

تعالی ، به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت های بهبود با استفاده از

یادگیری است .

**توسعه همکاری با شرکای تجاری**

تعالی ، توسعه و حفظ همکاری هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کند .

**مسئولیت اجتماعی شرکت**

تعالی ، فراتر رفتن از چاقوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت میکند و تلاش برای درک و

پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است .

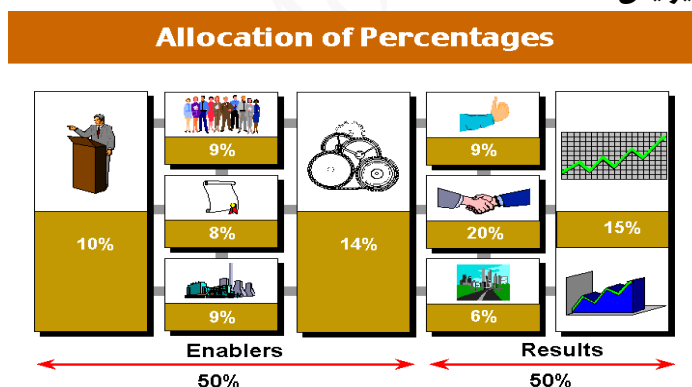
## مفاهیم بنیادین EFQM-2010



مقایسه اصول و مفاهیم بنیادین

ویرایش ۲۰۱۰	ویرایش ۲۰۰۳
Achieving Balanced results کسب نتایج متوازن	Results Orientation نتیجه گرایی
Adding value for Customers ارزش افزایی برای مشتریان	Customer Focus مشتری مداری
Leading with vision Inspiration & integrity هدایت توأم با چشم انداز و الهام بخشی و یکپارچگی	Constancy of Purpose Leadership & رهبری و ثبات در مقاصد
Managing by Processes مدیریت از طریق فرایندها	Processes and Facts Management by مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت ها
Succeeding through People موفق شدن از طریق منابع انسانی	Involvement People Development & توسعه و مشارکت منابع انسانی
Nurturing Creativity & Innovation پرورش خلاقیت و نوآوری	Continuous Learning, Innovation & Improvement یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر
Building Partnerships ایجاد شراکت ها	Partnership Development توسعه شراکت ها
Taking Responsibility for a sustainable Future مسئولیت پذیری برای آینده پایدار	Corporate Social Responsibility مسئولیت اجتماعی سازمان

مدل EFQM ویرایش ۲۰۰۳



EFQM-2010



### پنجمین مفهوم بنیادین ( منابع انسانی )

#### توسعه و مشارکت منابع انسانی ۲۰۰۳

- تعریف:
- سرآمدی یعنی حداکثر کردن مشارکت منابع انسانی

#### معیار فرعی منابع انسانی ۲۰۰۳

- منابع انسانی برنامه ریزی ، مدیریت و بهبود می یابد .
- دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده ، توسعه یافته و حفظ می گردد .
- کارکنان مشارکت داده شده و توانمند می گردند.
- کارکنان و سازمان گفتمان دارند .
- کارکنان مورد تشویق ، تقدیر و توجه قرار می گیرند .

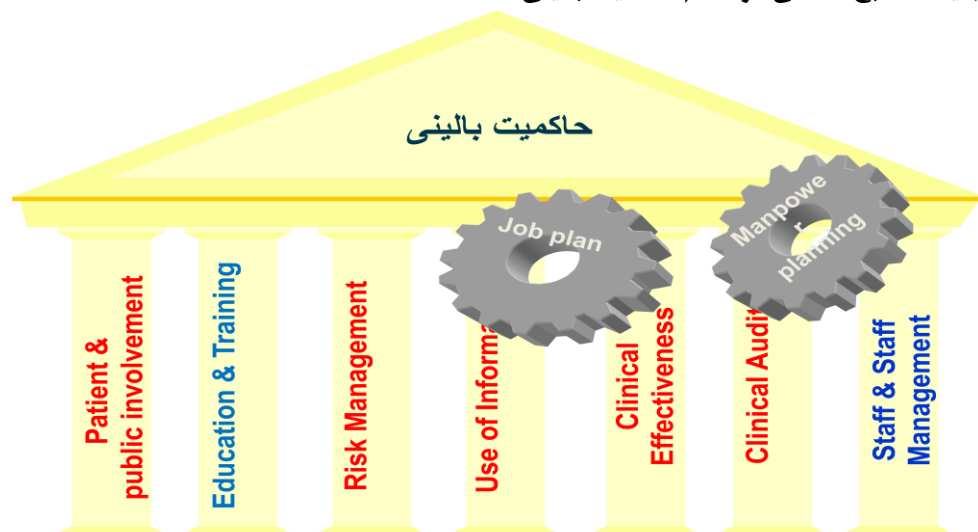
#### موفق شدن از طریق منابع انسانی ۲۰۱۰

- تعریف:
- سازمان های سرآمد به منابع انسانی خود ارج می نهند و فرهنگ توانمندسازی برای توازن درکسب اهداف فردی و سازمانی را ایجاد می نمایند.

#### معیار فرعی منابع انسانی ۲۰۱۰

- شناسایی دانش و مهارت های لازم
- فرهنگ ارج نهادن بر خلاقیت
- اطمینان از مشارکت فعال منابع انسانی
- همسویی اهداف فردی و سازمانی
- اتخاذ رویکرد همگرایی کار و زندگی
- پذیرش گوناگونی منابع انسانی
- ارزش های مشترک-اخلاق -اعتماد
- تعیین عملکردهای الزم شده منابع انسانی

#### جایگاه منابع انسانی در نظام حاکمیت بالینی



### مدیریت کارکنان Staff Management

خدمت بدون مدیریت صحیح و علمی نیروی انسانی ، کیفیت نخواهد داشت

- انتخاب نیروی انسانی دانا ، با انگیزش و با مهارت
- آشنا سازی افراد با شرح وظائف ، مقررات ، ارزش ها و هنجار های سازمان
- نیازسنجی آموزشی و فراهم کردن آموزش برای کارکنان به تناسب انتظارات بویژه در خصوص افراد جدید الورود
- برقرای نظام مناسب انگیزشی و جبران خدمت
- ارزشیابی و باز خورد عملکرد شغلی ( اعم از حضور و غیاب ، حضور در شیفت ها تا رضایت رئیس ، همکاران ، زیر دستان و ارباب رجوع و ....)
- تامین رفاه ، امنیت و سلامت کارکنان
- رسیدگی به تخلفات اداری با رویکرد تحلیل ریشه ای وقایع و ارتقا سازمان و نه تنبیه صرف
- خروج محترمانه و آبرومندانه از خدمت کارکنان در پایان دوره کاری

### آموزش و یادگیری Education and Training

سازمانی که در آن به آموزش و یادگیری بها داده شود می تواند ایجاد و استقرار کیفیت را تضمین کند

- آیا سازمان از آموزش های در راستای اهداف و رسالت خود حمایت می کند
- آیا بودجه آموزش بشكل خاص برای یاد گیری کارکنان وجود دارد
- آیا نیازهای آموزشی در بیمارستان شناخته شده است
- آیا افراد دارای شناسنامه آموزشی هستند

### تفاوت بین مدیریت منابع انسانی و مدیر پرسنلی

#### ۱- Human Resource Management:

شناسائی ، انتخاب ، استخدام و پرورش نیروی انسانی بمنظور رسیدن به اهداف سازمان

#### ۲- Human Resource:

منظور از HR در یک سازمان تمام افرادی هستند که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند .

### هدف اصلی HRM :

- در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر سازمان برای رسیدن به اهداف سازمان میباشد .
- جلب مشارکت کارکنان تا آخرین رده سازمانی و بهبود بخشیدن به نحوه این مشارکت

## وظایف M.R.H و مدل های آن

برای دستیابی به اهداف ، مدیریت منابع انسانی دست به فعالیت هایی میزند وظایف HRM :

- ۱- عملیات استخدامی ( Employees Recruitment )
- ۲- تجزیه و تحلیل شغل (Job Analysis)
- ۳- طبقه بندی مشاغل (Job Classification)
- ۴- آموزش کارکنان (Staff Training)
- ۵- ارزیابی کارکنان (Performance Appraisal)
- ۶- برنامه ریزی نیروی انسانی (Man-Power Planning)
- ۷- انضباط کارکنان (Employees Discipline)
- ۸- بازنشستگی (Retirement)
- ۹- حقوق و دستمزد (Wage & Salary)

فعالیت های H.R.M. براساس مدل های مختلف

مدل سینگر Singer

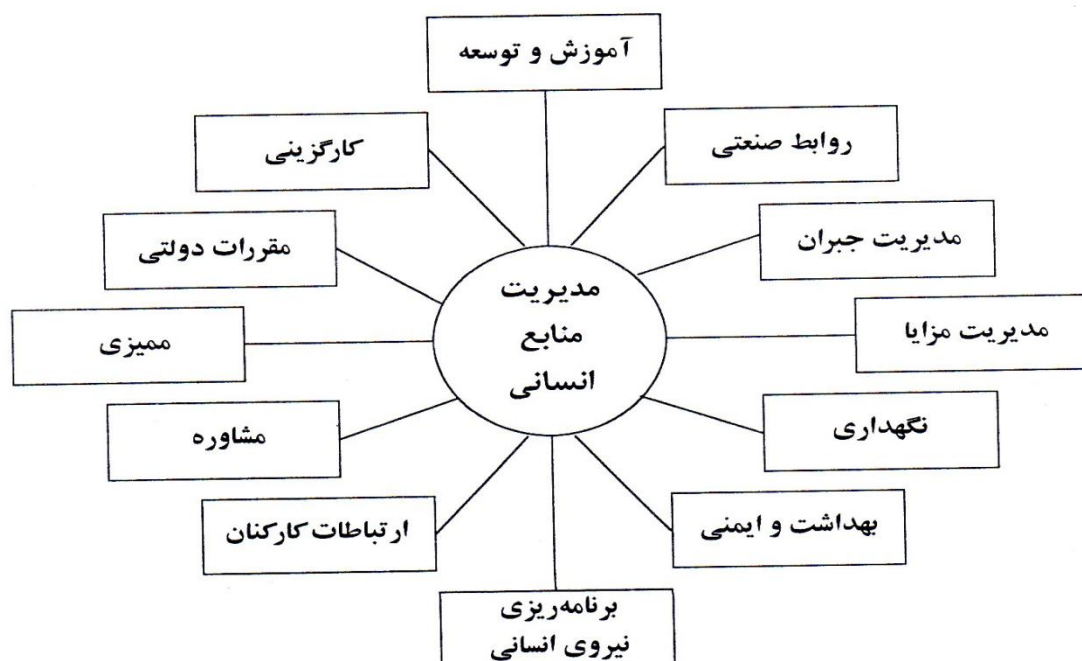
مدل برناردین و راسل Bernardin & Russel

مدل ماندی و نو Mondy & Noe

مدل ورتر و دیویس Werther & Davis

### مدل سینگر Singer

نمودار ۱ — ۱. زمینه های اصلی تخصصی مدیریت منابع انسانی



## مدل برناردین و راسل Bernardin & Russel

### طراحی سازمانی

- برنامه ریزی نیروی انسانی
- تجزیه و تحلیل شغل
- طراحی شغل
- تیم های کاری ( سیستم های اجتماعی - فنی )
- سیستم های اطلاعاتی

### کارگزینی

- گزینش / مصاحبه / استخدام
- سهمیه بندی در نیروی کار ( اقلیت ها - زنان و ... )
- ارتقاء / انتقال / انفصال
- ارائه خدمات نیرویابی در خارج سازمان
- آموزش توجیهی درون سازمانی
- روش های گزینش نیرو

### ارتباطات و روابط عمومی

- پرونده های پرسنلی / گزارش ها / سیستم های اطلاعاتی
- ارتباطات کارکنان / انتشارات
- سیستم دریافت پیشنهادات
- تحقیقات پرسنلی

### مدیریت ارزشیابی عملکرد

- ارزشیابی مدیریت / مدیریت بر اساس هدف
- کارایی / برنامه های توسعه و پرورش نیروی انسانی
- ارزشیابی عملکرد با تاکید بر مشتری

### سیستم های پاداش، مزایا و مراعات قوانین

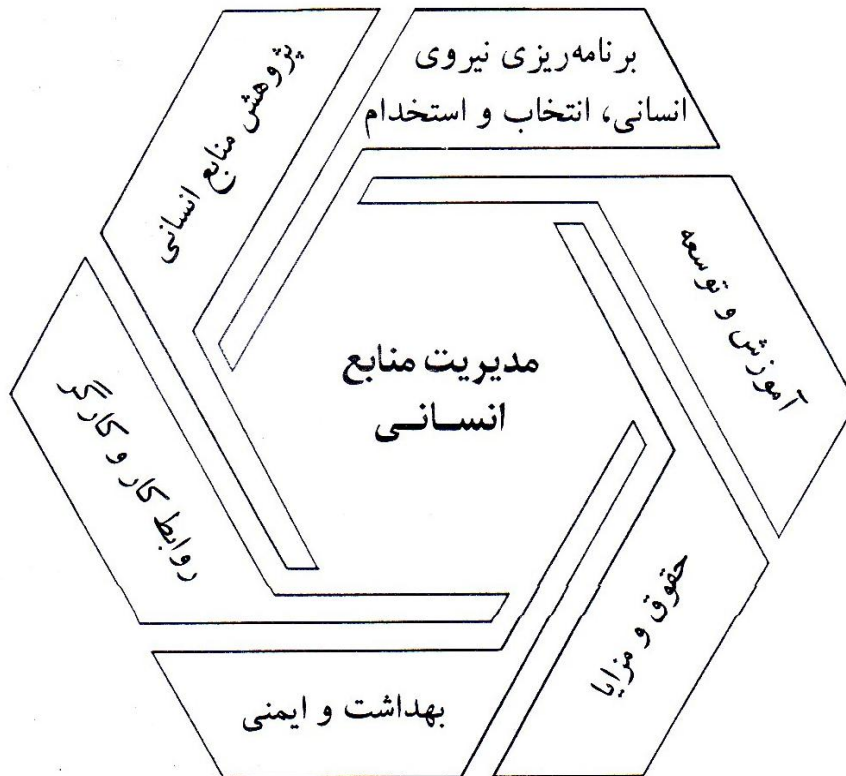
- برنامه های ایمنی / و رعایت قوانین بهداشت و ایمنی کارکنان
- بهداشت / خدمات درمانی
- بررسی شکایت ها، ضوابط انضباطی
- مدیریت جبران خدمت Compensation management
- رعایت قانون فرصت های برابر استخدامی
- مدیریت حقوق و دستمزد
- مدیریت مزایای بیمه
- مدیریت جبران بیکاری
- برنامه های بازنشستگی / مشارکت در منافع
- روابط کار / چانه زنی های گروهی

### توسعه سازمانی و کارکنان

- توسعه سرپرستی / مدیریت توسعه و برنامه ریزی شغلی
- کمک به شاغلین / برنامه های مشاوره ای
- آموزش مهارت های غیر مدیریتی
- برنامه های آماده سازی برای بازنشستگی
- بررسی های رفتاری

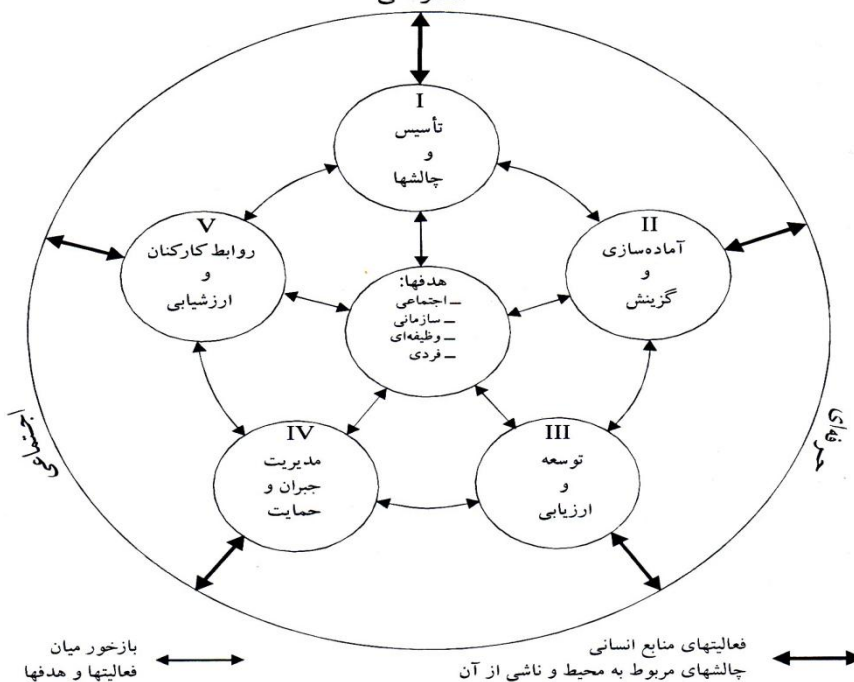
## مدل ماندی و نو Mondy & Noe

نمودار ۲-۱. حوزه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی



## مدل ورتنر و دیویس Werther & Davis

نمودار ۳-۱. مدل مدیریت منابع انسانی و زیرسیستمها



### فعالیت های کلیدی مدیریت منابع انسانی مشترک در مدل ها

برنامه ریزی نیروی انسانی ( استخدام و گزینش )

آموزش و توسعه

مدیریت حقوق و دستمزد ( مدیریت جبران خدمت )

بهداشت و ایمنی

روابط کار و کارگر

### تاریخچه پیدایش HRM

۱- دوران باستان

۲- انقلاب صنعتی (I.R.) (Industrial Revolution)

۳- نهضت کارگری (Labor Movement)

۴- نهضت مدیریت علمی

(Scientific Management Movement)

۵- روانشناسی صنعتی (Industrial Psychology)

۶- ظهور و ورود متخصصان و کارشناسان نیروی انسانی

۷- مکتب روابط انسانی (Human Relation School)

### ۱- دوران باستان

- تشکیل اصناف و بروز اعتصابات کارگری در روم و مصر
- تشکیل اتحادیه ها و سندیکاها
- اعتصاب بردگان یکی از معابد مصر در ۱۱۰۰ سال قبل از میلاد

### ۲- انقلاب صنعتی (I.R.) (Industrial Revolution)

- وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان حدود سال ۱۷۶۰
- انقلاب صنعتی : جانشین کردن ماشین به جای انسان در صنعت
- پیدایش کارخانه های بزرگ در جوامع صنعتی و بدنبال آن استخدام و تمرکز عده کثیری از کارگران در یک مکان
- استفاده از ماشین
- رواج توسعه سیستم تولید کارخانه ای
- امکان تقسیم کار به اجزای کوچکتر ( آدام اسمیت )
- عدم رعایت اصول انسانی در کارخانه ها
- وضعیت نامطلوب کار در کارخانه ها ( بزرگسال و کودکان )
- Poor Law در انگلستان و بکارگیری کودکان فقیر در کارگاه ها

### ۳- نهضت کارگری (Labor Movement)

- ستم به کارگران منجر به تشکیل سندیکاها و اتحادیه های کارگری شد.
- اعتصاب کارگران چاپخانه ها در فیلادلفیای آمریکا
- وضع قوانین و مقررات در کشورهای صنعتی و مقابله با نهضت کارگری



- تشکیل اتحادیه های کارگری موجب توازن قدرت میان کارگر و کارفرما شد و این دموکراسی صنعتی Industrial Democracy تحولات اجتماعی عمیقی در جوامع صنعتی به وجود آورد .

#### ۴- نهضت مدیریت علمی ( Scientific Management Movement )

- شکل گیری مدیریت منابع انسانی به عنوان یک وظیفه حرفه ای - تخصصی عمدتاً ناشی از اصول و مفاهیمی است که برای اولین بار با به وجود آمدن این نهضت مطرح گردید .
- پیشگامان نهضت مدیریت علمی : تیلور و گیلبرت

##### ۴ اصل مدیریت علمی :

- ۱- مدیریت ؛ باید علمی باشد.
  - ۲- انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد .
  - ۳- آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد .
  - ۴- روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری باید بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد .
- مدیریت علمی با تاکید بر انتخاب بجا و شایسته منابع انسانی و آموزش علمی آنان و اهمیت خاصی که برای برنامه ریزی جزئیات کار قائل بود ، توانست گام بزرگی در جهت افزایش تولید و کارایی در کارخانه ها و سازمان ها بردارد .

#### ۵- روانشناسی صنعتی (Industrial Psychology)

- به کار گیری اصول و نظریه های روانشناسی در صنعت و ایجاد رشته جدید روانشناسی صنعتی در دهه ۱۸۹۰-۱۹۰۰
- تجربیات و مطالعات روانشناس هوگو مانستربرگ ۱۹۱۳
- مانستربرگ ؛ خواسته ها و نیازهای معنوی کارکنان را مطرح می کند و کار گروهی و وجود روابط اجتماعی در محیط کار را مفید و در افزایش تولید و کارایی موثر می داند .
- بکار بردن اصول روانشناسی در صنعت و تجارت
- برای اولین بار طراحی آزمون هایی برای اندازه گیری استعداد و توانایی افراد

#### ۶- ظهور و ورود متخصصان و کارشناسان نیروی انسانی

- تحولات ناشی از انقلاب صنعتی ، نهضت کارگری ، نهضت مدیریت علمی و نظریه های روانشناسی صنعتی ، باعث پذیرفته شدن وظیفه تخصصی مدیریت منابع انسانی شد .
- وظایف آن ۱۹۱۲ : انتخاب و استخدام / مسائل رفاهی کارکنان / قیمت گذاری کار / ایمنی کار / مسائل آموزشی و بهداشتی.

#### ۷- مکتب روابط انسانی (Human Relation School)

- تحقیقات شرکت وسترن الکتریک در کارخانه هاتورن برای بررسی میزان تاثیر روشنایی محیط در تولید توسط بوش و بارکر ۱۹۲۳
- تیم التون مایو از هاروارد ۱۹۳۰ ادامه تحقیقات و نتایج حاصله :
- میزان تولید ، تابع همکاری های گروهی است .
- تبدیل گروه به تیم عامل اصلی در میزان تولید است .
- توجه و علاقه سرپرستان کارخانه و تیم تحقیقاتی نیز تاثیر در افزایش تولید داشته است.
- مطالعات هاتورن سرآغاز جنبشی بود که بعدها به نام نهضت یا مکتب روابط انسانی مشهور شد .

### سیر تحول HRM در جهان :

- به عنوان قلمرویی از پدیده های قرن حاضر
- در حوزه مدیریت استراتژیک بیش از دو دهه قدمت ندارد .
- موفقیت های اقتصادی کشورها بعد از جنگ جهانی دوم و حرکت گسترده پاره ای از کشورهای خاور دور در معرفی اهمیت منابع انسانی ( HR ) در پیشرفت سازمان ها نقش مهمی داشته است .
- در ابتدا وظایف مدیریت پرسنلی به اندازه ای که امروزه توسعه یافته متنوع و گسترده نبوده است. بلکه فقط به استخدام ، اخراج و یا کنترل کارکنان می پرداختند .
- در اواخر سال ۱۸۰۰ میلادی کارفرمایان مجبور شدند به امور رفاهی کارکنان توجه بیشتری نمایند .
- اولین کلاس دانشگاهی در این زمینه برای تربیت کادر امور استخدامی در سال ۱۹۱۵ در آمریکا تشکیل شد .
- بطور کلی از اوایل سال ۱۹۲۵ مدیریت نیروی انسانی به عنوان یک تخصص حرفه ای نمایان شد و شرکت های بزرگ و سازمان های مختلف دولتی تشکیلاتی تحت این عنوان دایر کردند .

### سیر تحول HRM در ایران :

- اداره امور کارکنان در سال ۱۲۸۶ خورشیدی بوجود آمد.
- تا سال ۱۳۰۱ مقررات خاصی برای امور استخدامی وجود نداشت و برای اولین بار “ قانون استخدامی ” به تصویب رسید .
- در قانون استخدامی بیشتر امور استخدامی و پرسنلی ( از انتخاب و انتصاب تا بازنشستگی ) مورد توجه بود .
- اصول مورد توجه قانون استخدامی شامل طرح طبقه بندی مشاغل و شرایط احراز پست های سازمانی و ... بود .
- اولین سازمانی که به این طرح مبادرت کرد صنعت نفت بود ولی بطور کامل به مرحله اجرا درنیامد .
- بطور کلی تحول قانون استخدام کشوری در دو دوره انجام پذیرفت :
- سال های ۱۳۰۱ تا ۱۳۳۰
- از سال ۱۳۳۱ تا ۱۳۴۰
- تشکیل سازمان امور اداری و استخدامی و تصویب قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵ اولین مرحله در بکار گیری مدیریت صحیح منابع انسانی در بخش دولتی ایران محسوب می شود .
- تحول بعدی در ایران ؛ ادغام سازمان امور اداری و استخدامی با سازمان برنامه و بودجه بنام سازمان مدیریت و برنامه ریزی در سال ۱۳۷۹ بوده است .
- در حال حاضر در استان ها سازمان مدیریت و برنامه ریزی تحت نظارت استانداری ها در آمده است .

\*\*\*